

Активное и заинтересованное применение вузами методики оценки экономической устойчивости, безусловно, выявит направления ее совершенствования и приведет к созданию удобного, компактного и эффективного инструмента для анализа деятельности высших учебных заведений.

Примечания

1. Песоцкая Е. В. Маркетинг услуг. СПб.: Питер, 2000. 155 с.

2. Кельчевская Н. Р., Попова М. А. Качество подготовки специалистов — основа эффективной деятельности высшей школы в условиях новых экономических отношений. Екатеринбург: УГТУ—УПИ, 2001. 77 с.

3. Волкова М. М., Звездова А. Б. Маркетинговые исследования в области образовательных услуг // Маркетинг. 2001. № 2. С. 122–143.

4. Быкадоров В. Л., Алексеев П. Д. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практик. пособие. М.: ПРИОР, 2001. 96 с.

5. Щиборщ К. В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона // <http://cfin.ru>

6. Закон РФ «Об образовании» от 10.07.92 // Справочно-правовая система «Консультант-плюс».



А. М. Гринь

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ВУЗА КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Введение

Важнейшей функцией управления вузом является планирование. План при этом следует рассматривать как количественное выражение целей развития учебного заведения и разработку путей их достижения. В связи с этим планирование как процесс становится средством достижения поставленных целей. Следует отметить, что рынок не отвергает планирование. Наоборот, в условиях конкуренции выходить на рынок с предложением своего спектра образовательных услуг без заранее продуманного, экономически обоснованного плана их развития очень проблематично.

Чтобы план выполнял возложенные на него функции и обеспечивал экономическую устойчивость вуза, он должен, на наш взгляд, удовлетворять следующим требованиям.

1. Гибкость, возможность реализации механизма корректировок по результатам анализа «план-факт».

2. Точность, ясность, лаконичность формулировок плана.

3. Комплексность и полнота плана.

4. Участие исполнителей в разработке плана, разграничение в плане прав, обязанностей и ответственности руководителей всех уровней.

Процесс внутривузовского финансового планирования определим как бюджетирование.

Предметом рассмотрения в данной статье являются два основных инструмента внутривузовского планирования:

— выделение центров финансовой ответственности (ЦФО);

— разработка бюджета вуза.

1. Формирование центров финансовой ответственности

Практика показала, что одним из важных условий экономически устойчивого развития вуза является хорошо продуманная организа-

ционная структура с распределением функций и закреплением за должностями прав и ответственности. Следовательно, элементами такой организационной структуры становятся центры ответственности — структурные подразделения вуза. Руководитель каждого такого центра имеет административные права, определенную финансовую самостоятельность и ответственен за целесообразность принимаемых в пределах своей компетенции решений. В НГТУ центрами ответственности являются факультеты (руководитель — декан), кафедры (заведующий кафедрой), хозрасчетные и административные структурные подразделения (руководитель подразделения). С точки зрения управления экономикой учебного заведения такие центры будем называть центрами финансовой ответственности (ЦФО).

Существуют различные примеры выделения ЦФО, например функциональный, территориальный, по сходству структуры расходов.

В практике НГТУ при выделении ЦФО реализован принцип соответствия организационной структуре. При этом учитывались следующие условия:

- в каждом ЦФО должны быть показатели для измерения объема деятельности и база для распределения расходов;

- в каждом центре должен быть ответственный, наделенный и правами, и обязанностями, отвечающий за принятые решения и перед коллективом ЦФО, и перед руководством вуза;

- каждый центр должен иметь Положение, регламентирующее его деятельность и финансовую ответственность, не противоречащее Положению о финансовой деятельности всего университета;

- степень детализации учета деятельности каждого ЦФО должна быть достаточной для анализа, но не избыточной.

Практика показала, что выделение в организационной структуре вуза центров финансовой ответственности и разработка пакета нормативных документов, регламентирующих и регулирующих их деятельность, являются основой для создания в университете системы бюджетирования.

II. Бюджет вуза как инструмент экономической устойчивости

Обычно понятие «бюджет» связывается с такими определениями, как государственный, федеральный, местный. Мы употребляем термин «бюджет» в несколько ином смысле.

Бюджет вуза — это финансовое, количественно определенное выражение плана его экономически устойчивого развития для достижения поставленной цели.

Роль и место бюджетирования в общей системе управления экономической устойчивостью вуза достаточно полно характеризуется функциями бюджета. Рассмотрим эти основные функции.

1. Планирование операций, обеспечивающих достижение целей функционирования и развития вуза.

Отметим, что основные решения обычно вырабатываются в процессе подготовки программ, проектов, соответствующих общей принятой стратегии развития вуза. Сам процесс разработки бюджета, по существу, является финансовым уточнением этих планов.

2. Координирование различных видов деятельности по вузу в целом и подразделений, согласование интересов отдельных ЦФО и интересов вуза в целом.

Можно утверждать, что планы руководства не будут осуществлены, пока все исполнители не поймут содержания этих планов. План по бюджету включает конкретные пункты как по доходам, с учетом всех источников и объема, так и по расходам. В расходной части должны быть указаны максимальные суммы, которые могут быть потрачены на оплату труда, ремонт, развитие материально-технической базы, расходы администрации и другие направления расходов по исчерпывающему списку. Деятельность вуза в целом зависит от работы каждого его ЦФО. Работа каждого центра зависит от работы других центров ответственности. В процессе формирования бюджета вуза отдельные виды деятельности координируются таким образом, что все подразделения работают согласованно, стремясь реализовать общие цели.

3. Стимулирование руководителей всех уровней к достижению целей своих ЦФО, контроль текущей деятельности, обеспечение пла-



новой дисциплины. Обратим внимание, что стимулирующая роль бюджета проявляется в том случае, когда в его разработке принимает участие коллектив. Вместе с тем каждый руководитель должен точно знать, что ожидает от его центра финансовой ответственности руководство вуза. При составлении бюджета разработчики опираются на достигнутые результаты, учитывают текущее состояние и цели развития. Тщательно подготовленный бюджет — лучший стандарт. С ним сравнивают действительно достигнутые результаты, т. к. он включает оценку эффекта всех переменных, которые прогнозировались во время его разработки. Сравнение фактических данных с бюджетными указывает области, на которые следует направлять внимание и необходимые действия. Анализ отклонений между реальными результатами и данными планового бюджета позволяет:

- идентифицировать проблемную область, которая требует первоочередного внимания;

- выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе разработки бюджета.

Отклонения от бюджета, определяемые поквартально, служат для целей контроля в течение всего года. Сравнение фактических и плановых бюджетных данных за год является главным фактором оценки каждого центра финансовой ответственности и его руководителя.

4. Обучение. Составление бюджетов способствует детальному изучению деятельности своих подразделений и взаимоотношению одних ЦФО с другими, а также с централизованными службами вуза и его администрацией.

Бюджет может иметь бесконечное количество видов и форм. Его структура зависит от:

- предмета составления бюджета;
- организационной структуры, для которой составляется бюджет;
- степени интеграции бюджета конкретного ЦФО с финансовой структурой всего вуза;
- периода бюджетирования.

В отличие от формализованных форм бухгалтерской и налоговой отчетности, бюджет не привязан к какому-либо жесткому стандарту. В связи с этим форма представления бюджета

может быть разработана каждым вузом самостоятельно. При этом бюджет должен представлять информацию доступно и ясно, так, чтобы его содержание было понятно пользователю. Избыток информации затеняет значение и точность данных. Недостаточность информации может привести к непониманию основных ограничений, принятых в документе.

Информация, содержащаяся в бюджете, должна быть предельно четкой, определенной и значащей для ее получателя.

В НГТУ практически отработаны две формы представления бюджета: матричная и табличная. Матричная форма используется для представления интегрированного бюджета вуза в целом при его максимальной детализации. Эта форма практикуется для пользователей-профессионалов. Табличная форма с выделением разделов в доходной и расходной части с различной степенью детализации является общепринятой для любых центров финансовой ответственности. Она используется также для оперативного анализа финансовых результатов за конкретный период.

III. Цели бюджетирования вуза

Составление бюджетов преследует следующие цели.

1. Разработка концепции устойчивого развития вуза.

В том числе:

- планирование финансово-хозяйственной деятельности университета на определенный период;

- оптимизация распределения ресурсов;
- координация деятельности различных подразделений и ЦФО.

2. Коммуникация — доведение бюджетных показателей до сведения руководителей разных уровней.

3. Мотивация руководителей на местах на достижение целей развития вуза.

4. Контроль и оценка работы руководителей на местах путем сравнения фактических данных с бюджетными нормативами.

Выявление потребностей в финансовых ресурсах, оптимизация денежных потоков.

IV. Положение о формировании и использовании интегрального бюджета НГТУ

Вводная часть

Финансы вуза представляют собой совокупность денежных отношений, в процессе реализации которых формируются централизованные и децентрализованные фонды денежных средств с целью выполнения администрацией задач успешного развития вуза. Основные функции финансов: обеспечивающая, распределительная, контрольная.

Обеспечивающая функция состоит в обеспечении основной деятельности вуза (образовательного процесса) денежными средствами путем формирования соответствующих фондов.

Распределительная функция предполагает формирование фондов в строгом соответствии с действующими в вузе нормативными актами.

Контрольная функция обеспечивает анализ соответствия фактического использования денежных средств их запланированному и утвержденному целевому назначению.

Обоснованное предвидение хода развития денежного обеспечения образовательного процесса реализуется в виде финансового плана или *бюджета* университета.

Бюджет университета в денежной форме отражает доходы, расходы, финансовые результаты основной деятельности вуза. Посредством бюджета реализуется процесс управления финансовыми ресурсами вуза.

Доходная часть планового бюджета вуза реализуется на очередной финансовый год в строгом соответствии с принципом бюджетного равновесия, а именно:

- по устойчиво сложившимся источникам доходов;
- исходя из уровня доходов предыдущего финансового года;
- с помощью прогнозирования увеличения доходной части, которое осуществляется на основе анализа устойчивой положительной динамики по конкретным источникам доходов за несколько предшествующих лет.

Расходная часть бюджета формируется на основе следующих принципов.

1. Принцип бюджетного равновесия предполагает бездефицитность бюджета. Планируемые расходы не превышают плановых доходов.

2. Для безусловного выполнения данного принципа обязательным является формирование резервного фонда в размере не менее 1% от объема интегрального бюджета вуза.

3. Принцип финансовой устойчивости предполагает ликвидность обязательств по расходам, которые берет на себя администрация вуза и руководители его структурных подразделений. Это означает, что суммарные плановые обязательства по расходам не должны превышать складывающийся уровень доходов.

4. Принцип обоснованности и коллегиальности означает, что профессионально сформированный бюджет университета представляется на утверждение ученому совету. Отчет об исполнении бюджета докладывается ученому совету или общему собранию трудового коллектива университета. Промежуточные отчеты об исполнении бюджета университета поквартально публикуются в средствах массовой информации вуза.

5. Правовой основой формирования и исполнения доходной и расходной части бюджета вуза являются внутривузовские нормативные акты.

Структура интегрального бюджета вуза

Доходная часть бюджета

По источникам доходов выделяются:

- доходы от федерального бюджета;
- доходы от местных бюджетов;
- собственные доходы вуза.

Детализация доходов.

1. Доходы от федерального бюджета по целевому назначению предназначаются:

- для обеспечения образовательного процесса;
- для развития научной деятельности;
- для других целей (капитальное строительство; реализация президентской программы подготовки кадров; реализация программы издания учебников по линии Минпечати и т. п.).

2. Доходы от местных бюджетов по целевому назначению предназначаются:

- для реализации целевых программ развития образовательной деятельности;



— для реализации целевых программ развития науки в вузе;

— для выплаты целевых стипендий и грантов.

3. Собственные доходы вуза по источникам образования подразделяются следующим образом.

3.1. От образовательных услуг:

— первое высшее образование с полным возмещением затрат для отечественных и иностранных студентов по типовым и индивидуальным планам;

— второе высшее образование;

— переподготовка, дополнительное образование, повышение квалификации;

— поствысшее образование (аспирантура, докторантура) по индивидуальным планам с полным возмещением затрат;

— дополнительные образовательные услуги по индивидуальным программам подготовки магистров и дипломированных специалистов, в терминальных классах, в спортивных сооружениях, в библиотечных фондах.

3.2. От научной деятельности:

— выполнение договорных научных работ.

3.3. Аренда:

— сдача в аренду неучебных помещений.

3.4. Прочие доходы:

— оказание услуг производственных и административных подразделений;

— сдача драгметаллов, реализация лома;

— реализация учебной литературы сверх комплектации библиотечных фондов.

3.5. Компенсационные доходы целевого назначения:

— компенсация расходов по проживанию в общежитии;

— компенсация расходов по содержанию детей в детских дошкольных учреждениях;

— компенсация расходов за летний отдых в спортивно-оздоровительных комплексах;

— компенсация расходов по оздоровлению в профилактории.

3.6. Спонсорская помощь и взносы целевого назначения.

3.7. Дивиденды и тому подобные доходы.

Расходная часть бюджета

По направлениям расходования средств в расходной части бюджета выделяются:

1. Фонд оплаты труда.

2. Фонд платежей во внебюджетные государственные фонды.

3. Фонд поддержания и развития материально-технической базы университета.

4. Фонд социальной поддержки (студентов, сотрудников, неработающих пенсионеров — бывших сотрудников университета).

5. Фонд непроектного потребления.

6. Фонд платежей в местный и государственный бюджет по налогам.

7. Резервный фонд стабилизации и развития.

Дальнейшая детализация расходов по каждому из указанных выше фондов выполняется в соответствии с принятым Министерством финансов классификатором расходов (по действующим кодам).

Основные разделы бюджета

По уровню принятия решений и ответственности за формирование доходов и направление расходов в бюджете выделяются:

1. Централизованный раздел (по доходам и расходам).

Данный раздел бюджета по доходам формируется в соответствии с действующими нормативными актами централизованным порядком в планово-финансовом отделе университета. По расходам данный раздел бюджета инициируется администрацией университета.

Исполнение утвержденного централизованного раздела бюджета реализует планово-финансовый отдел университета.

2. Децентрализованный раздел (по доходам и расходам).

Представляет собой совокупность бюджетов структурных подразделений, факультетов, кафедр. Каждый из таких бюджетов имеет доходную и расходную части. По доходам каждый такой бюджет формируется в соответствующем подразделении.

Расходы в рамках каждого такого бюджета инициируются руководителем соответствующего структурного подразделения, деканом, заведующим кафедрой. Техническое исполнение расходов и контроль за наличием соответствующих доходов осуществляет планово-финансовый отдел университета.

Объединение локальных бюджетов подразделений, деканатов, кафедр по доходам и расходам при формировании интегрального бюд-

жета университета выполняет планово-финансовый отдел университета.

Все локальные бюджеты подразделений, деканатов, кафедр формируются по единым для университета принципам устойчивости, бюджетного равновесия, обоснованности и коллегиальности. Детализация расходной части каждого локального бюджета выполняется в соответствии с единым классификатором расходов, принятым Минфином. Структура доходной части каждого локального бюджета соответствует перечню доходов университета. В доходную часть локального бюджета включаются только те источники, которые актуальны (т. е. действуют) для данного подразделения, деканата, кафедры.

Технология формирования бюджета университета

1. Локальные бюджеты.

1.1. Локальный бюджет каждого структурного подразделения, факультета, кафедры формируется в соответствующем подразделении, обсуждается и принимается общим собранием сотрудников подразделения.

1.2. Доходная часть локального бюджета формируется по устойчиво сложившимся источникам доходов, исходя из уровня доходов предшествующего финансового года и прогноза по увеличению доходов. Прогноз увеличения доходов выполняется на основе анализа динамики роста доходов по конкретному источнику за последние 3–5 лет.

1.3. Расходная часть локального бюджета формируется исходя из реальной потребности в расходах по конкретным направлениям, которые утверждает само подразделение.

Фонд оплаты труда должен предусматривать полное денежное вознаграждение по затратам труда с учетом реального индексирования от уровня оплаты труда, достигнутого в предыдущем финансовом году при эквивалентном объеме выполненной работы.

Фонд платежей во внебюджетные государственные фонды должен соответствовать утвержденному Правительством проценту от фонда оплаты труда.

В общем объеме фонд оплаты труда (ФОТ) и фонд платежей в государственные внебюджетные фонды (начисления) не должны пре-

вышать утвержденного в НГТУ процента от общей суммы собственных доходов подразделения.

Отчисления в централизованный бюджет университета в локальном бюджете отражаются отдельной строкой, по кодам расходов не расшифровываются, по объему должны соответствовать утвержденному для подразделения проценту от общей суммы его внебюджетных доходов.

Фонд поддержания и развития МТБ подразделения расшифровывается по кодам классификации расходов, формируется исходя из реальных потребностей подразделения в оборудовании, расходных материалах, прочих расходах, затратах на ремонт и т. д.

Фонд социальной поддержки (в том числе для студентов на факультетах и кафедрах) утверждается общим собранием коллектива подразделения отдельным голосованием по этой строке локального бюджета.

Фонд непроизводственного потребления включает расходы, которые не относятся к основной (образовательной) деятельности и согласно Налоговому кодексу РФ подлежат налогообложению. Величина данного фонда утверждается общим собранием коллектива подразделения отдельным голосованием по данной строке локального бюджета, но не должна превышать 3% от общей суммы внебюджетных доходов подразделения.

Фонд платежей в местный и государственный бюджет по налогам формируется расчетным путем от объема расходов по фонду непроизводственного потребления и фонду социальной поддержки. Общая величина фонда платежей по налогам не может быть меньше утвержденного Правительством РФ процента налогового сбора от суммы расходов по фонду социальной поддержки и фонду непроизводственного потребления.

Резервный фонд стабилизации и развития может быть сформирован решением общего собрания сотрудников подразделения. Положение о расходовании средств этого фонда может быть разработано и утверждено в подразделении.

1.4. Локальный бюджет подразделения (кафедры, деканата) оформляется по принятой в университете форме, подписывается руководителем подразделения и сдается в планово-финансовый отдел университета не позднее чем



за два месяца до начала нового финансового года.

2. Централизованный бюджет.

2.1. Доходная часть централизованного бюджета университета формируется за счет:

- нормативных отчислений от собственных доходов структурных подразделений, деканатов, кафедр;
- платежей арендаторов;
- нормативных отчислений от выполнения договорных научных работ;
- спонсорских взносов и целевых вложений в адрес университета;

Примечание. Аналогичные взносы и целевые вложения в адрес структурных подразделений, деканатов, кафедр являются доходами соответствующего локального бюджета и не подлежат отчислению (полному или частичному) в централизованный бюджет.

- дивидендов и тому подобных доходов;
- компенсационных доходов целевого назначения;
- целевого финансирования федерального уровня, обеспечивающего основную деятельность университета;
- целевых поступлений из местных бюджетов в адрес университета;
- целевого финансирования других министерств РФ (кроме Министерства образования) для выполнения конкретных программ и проектов по отдельно утвержденным сметам.

2.2. Доходная часть централизованного бюджета технически формируется планово-финансовым отделом университета в соответствии с основными принципами, приведенными в п. 5. раздела I данного Положения.

2.3. Расходная часть централизованного бюджета.

2.3.1. Расходование целевых централизованных поступлений.

Госбюджетное финансирование от Минобразования

Централизованные целевые поступления из федерального бюджета для обеспечения основной деятельности сопровождаются утвержденной Министерством образования сметой, которая подлежит обязательному целевому исполнению.

Фонд оплаты труда НГТУ в части бюджетного финансирования формируется и расходует-

ся в соответствии с отдельным Положением об оплате труда в НГТУ.

Фонд платежей во внебюджетные государственные фонды соответствует объему, утвержденному в смете Министерства образования.

Фонд поддержания и развития МТБ детализируется по кодам бюджетной классификации сметы Министерства образования.

Все расходы этого фонда подразделяются на две группы.

1-я группа. Исключительно централизованные расходы. К ним относятся, например, прочие трансферты, спецпитание, коммунальные расходы. В части расходов первой группы их объем и целевое назначение должно строго соответствовать смете Министерства образования. Инициатором этих расходов в университете является администрация.

2-я группа. Комплексные расходы. К ним относятся расходы на текущий и капитальный ремонт зданий и сооружений, расходы на приобретение оборудования и его ремонт, на мягкий инвентарь, на прочие расходы (охрана, спортлагеря, библиотечные фонды, представительские расходы, услуги компьютерных сетей, реклама и т. п.).

Данные расходы могут носить как общеуниверситетский характер, так и объективно возникать в процессе работы конкретного подразделения, но в той части деятельности этого подразделения, которая служит реализации общеуниверситетских целей, функционирования и развития.

По второй группе расходов контрольные цифры сметы Министерства образования по каждому коду классификации (оборудование, текущий ремонт и т. д.) распределяются между подразделениями и администрацией на основе заранее поданных в планово-финансовый отдел заявок и планов. Поданные заявки обобщаются и рассматриваются ректоратом. Результатом рассмотрения является предметная смета расходов по конкретному коду бюджетной классификации (оборудование, ремонт и др.). В каждой такой предметной смете поквартально в режиме бюджетного финансирования расписывается расходование целевых средств по величине, подразделениям и конкретным объектам.

Каждая предметная смета расходов по отдельному коду бюджетной классификации утверждается ректором университета и являет-

ся неотъемлемой частью его интегрального бюджета.

Фонд социальной поддержки за счет средств Министерства образования может быть сформирован только в части социальной защиты студентов. Сформированный централизованный фонд социальной защиты студентов (ЦФЗС) расходуется в соответствии с отдельно утвержденным Положением.

Примечание 1. Материальная помощь сотрудникам и другие социальные выплаты работникам нецелесообразно осуществлять за счет федерального бюджетного финансирования (учитывая его целевое назначение и правила действующего Налогового кодекса).

Фонд непроектного потребления, фонд платежей по налогам за счет средств федерального бюджета не формируется.

Резервный фонд по отдельным кодам бюджетной классификации (оборудование, ремонт и т. д.) может быть сформирован за счет средств федерального бюджета. Это отражается отдельной строкой в предметной смете расходов по конкретному коду (оборудование, ремонт и т. д.). Централизованный резервный фонд расходуется по инициативе администрации.

ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ ИЗ МЕСТНЫХ БЮДЖЕТОВ И ДРУГИХ МИНИСТЕРСТВ РФ (КРОМЕ МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ РФ)

Расходование осуществляется в соответствии с целевым назначением и сметой, которая сопровождает поступившие целевые средства.

Инициатором и исполнителем расходов может быть администрация университета или конкретное подразделение по поручению администрации.

В зависимости от целевого назначения, поступившие денежные средства входят в качестве составляющей части в фонды университета (ФОТ, фонд материальной поддержки и развития и т. д.).

В любом случае отчетность по расходованию этих средств осуществляется согласно их целевому назначению в соответствии с отдельной сметой по этому целевому финансированию.

Смета, сопровождающая такое целевое финансирование, является неотъемлемой составляющей интегрального бюджета университета.

2.3.2. Расходование компенсационных доходов целевого назначения.

По каждому источнику компенсационных доходов составляется отдельная предметная смета по кодам классификации расходов. В зависимости от видов компенсационных доходов соответствующие им расходы могут носить общеуниверситетский (компенсация расходов за проживание в общежитии, за летний отдых в спортивно-оздоровительных лагерях) или локальный характер (компенсация за содержание детей в детских дошкольных учреждениях и т. п.).

В первом случае доходы зачисляются на лицевой счет университета, смета расходов иницируется и утверждается администрацией вуза. Во втором случае доходы зачисляются на лицевой счет соответствующего подразделения, смета расходов иницируется руководителем этого подразделения, утверждается ректором университета, а исполнение осуществляется через и под контролем планово-финансового отдела НГТУ.

В любом случае смета расходов по всем видам компенсационных поступлений является неотъемлемой составляющей интегрального бюджета университета.

2.3.3. Расходование нормативных отчислений от собственных доходов подразделений, расходование платежей арендаторов, дивидендов и других подобных доходов.

Указанные доходы зачисляются на лицевой счет университета, расходы за счет этих доходов иницируются администрацией вуза, решением которой формируются следующие общеуниверситетские фонды.

Фонд оплаты труда, сформированный за счет собственных доходов вуза, является составной частью ФОТ НГТУ и распределяется в соответствии с Положением об оплате труда сотрудников НГТУ.

Фонд платежей во внебюджетные государственные фонды формируется в соответствии с утвержденным Правительством процентом отчислений от ФОТ.

Фонд поддержки и развития МТБ университета формируется администрацией на основе сложившихся на предстоящий год потребностей и планов развития общеуниверситетского характера. Состав, структура расходов обсуждается на ректорате и утверждается ректором. Основные (ключевые) программы раз-



вития выносятся для утверждения на ученый совет университета. Расходы фонда структурируются по кодам классификации расходов, специальная смета по расходам фонда технически оформляется в ПФО университета и утверждается ректором.

Фонд социальной поддержки формируется по поручению администрации Отделом социального развития НГТУ и согласуется с профсоюзным комитетом. В основу формирования фонда закладываются сложившиеся расходы предшествующего периода и перспективные заявки по социальному развитию на предстоящий финансовый год. Расходы фонда осуществляются в соответствии с отдельно утвержденным Положением о фонде социальной поддержки согласно утвержденной смете, которая является неотъемлемой частью интегрального бюджета университета. Расходы по фонду инициируются отделом социального развития и администрацией НГТУ, проводятся и контролируются планово-финансовым отделом университета.

Фонд непроизводственного потребления централизованного характера формируется администрацией на основе планов и программ развития университета, которые могут включать расходы, не относящиеся, согласно Налоговому кодексу, к прямым расходам по обеспечению основной деятельности. Величина фонда носит прогнозный характер и не должна превышать 1% от общего объема собственных централизованных доходов университета. Расходы по фонду инициируются администрацией университета, проводятся и контролируются планово-финансовым отделом университета.

Фонд налоговых платежей централизованного характера прогнозируется от объема планового фонда социальной поддержки и фонда непроизводственного потребления в соответствии с утвержденной ставкой налоговых платежей. Техническое формирование фонда по факту расходов осуществляет бухгалтерия университета. Расходы по фонду входят составляющей в расходную часть бюджета университета.

Резервный централизованный фонд стабилизации и развития формируется администрацией университета в размере до 10% общего объема централизованных собственных доходов университета. Расходование средств фон-

да инициируется администрацией в соответствии с Положением о фонде. Плановая смета расходов составляется ПФО, утверждается ректором университета. Расходы и отчисления по фонду проходят через планово-финансовый отдел университета.

3. Интегральный бюджет вуза.

3.1. Доходная часть.

По всем источникам доходов, указанным в пп. 1 и 2 раздела II настоящего Положения, доходная часть интегрального бюджета формируется путем объединения доходной части локальных бюджетов подразделений, факультетов, кафедр и централизованного бюджета.

3.2. Расходная часть.

Формируется путем объединения в расходной части локальных бюджетов подразделений, факультетов, кафедр и централизованной расходной части бюджета.

3.3. Техническое формирование интегрального бюджета университета в виде единой таблицы установленного образца осуществляет планово-финансовый отдел университета.

3.4. Интегральный бюджет университета структурируется:

- по фондам, указанным в п. 3 раздела II данного Положения;

- по принятой классификации расходов;

- по источникам доходов, указанным в пп. 1 и 2 раздела II настоящего Положения.

3.5. Неотъемлемой составляющей интегрального бюджета являются:

- предметные сметы доходов и расходов по целевому финансированию из федерального и местных бюджетов;

- отдельные сметы расходов по конкретным кодам бюджетной классификации;

- отдельные сметы расходов по сформированным централизованным фондам.

Порядок утверждения бюджета

1. Бюджет рассматривается ректоратом и выносится на утверждение ученому совету университета.

2. Текущий контроль за исполнением бюджета осуществляет ректорат, техническую реализацию движения средств — бухгалтерия и ПФО; анализ исполнения лимитов бюджета и целевого назначения расходов выполняет планово-финансовый отдел университета.

3. Текущая корректировка бюджета в рамках данного Положения и других Положений

об оплате труда, фондах и т. д. осуществляется ректоратом университета.

4. Ежеквартальная финансовая отчетность по исполнению бюджета университета готовится ПФО, обсуждается на ректорате, публикуется в информационных изданиях университета.

5. Итоговый отчет об исполнении интегрального бюджета университета за финансовый год выносится ректоратом на ученый совет или общее собрание сотрудников НГТУ.

V. Проблемы бюджетирования

Практика бюджетирования позволяет обозначить следующие проблемы, связанные с этим процессом.

1. Различное восприятие бюджета сотрудниками. Бюджет подразделения не всегда способен помочь в решении повседневных, текущих проблем; не всегда отражает причины событий и отклонений; не всегда учитывает изменение условий деятельности ЦФО. Кроме того, не все руководители центров ответственности обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации.

2. Сложность системы бюджетирования в большом вузе.

3. Если бюджет ЦФО не обсуждался в подразделении и не доведен до сведения каждого сотрудника, то его влияние на мотивацию и результаты работы минимально. Бюджет воспринимается как инструмент для отслежива-

ния ошибок внутри подразделения администрацией вуза.

4. Противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом. Если бюджет составлен так, что поставленная цель достигается слишком легко, то он не имеет стимулирующего эффекта для повышения его доходности и оптимизации распределения ресурсов. Если поставленная цель достигается слишком сложно — стимулирующий эффект пропадает, поскольку теряется уверенность в возможности достижения поставленной цели.

Заключение

Прежде чем планировать будущее, надо уметь анализировать текущее состояние, оценивать имеющиеся возможности и ограничения. Бюджет — необходимый инструмент этого процесса.

При всей сложности процесса бюджетирования крупного вуза его можно рассматривать как обязательное условие устойчивого экономического развития учебного заведения.

Автор благодарит за помощь в разработке идеи формирования интегрированного бюджета университета и участие в подготовке статьи ректора НГТУ, профессора, доктора технических наук Анатолия Сергеевича Вострикова и первого проректора НГТУ, профессора, доктора технических наук Николая Васильевича Пустового.